

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM GESTÃO HOSPITALAR E DE SAÚDE

MARIA HELENA CARDOSO PEREIRA PARREIRA

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM SAÚDE: UMA ANÁLISE DO MODELO DE
GESTÃO DO CENTRO DE SAÚDE SUZETE CAVALCANTI NO BAIRRO DE NOVA
PARNAMIRIM.**

NATAL/RN
2013

MARIA HELENA CARDOSO PEREIRA PARREIRA

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM SAÚDE: UMA ANÁLISE DO MODELO DE
GESTÃO DO CENTRO DE SAÚDE SUZETE CAVALCANTI NO BAIRRO DE NOVA
PARNAMIRIM.**

Projeto de intervenção apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte, como exigência para conclusão do Curso de MBA em Gestão Hospitalar e de Saúde.

Orientador: Prof.º (Msc.) Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti.

NATAL/RN
2013

MARIA HELENA CARDOSO PEREIRA PARREIRA

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM SAÚDE: UMA ANÁLISE DO MODELO DE
GESTÃO DO CENTRO DE SAÚDE SUZETE CAVALCANTI NO BAIRRO DE NOVA
PARNAMIRIM.**

Projeto de intervenção apresentado ao
Centro Universitário do Rio Grande do Norte,
como exigência para conclusão do Curso de
MBA em Gestão Hospitalar e de Saúde.

Aprovado (a) em: ____/____/____

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, Msc.
Orientador

Dedico este trabalho a Deus, que em todos os momentos tem estado comigo para me ajudar a construir esse projeto de intervenção. Nas horas mais difíceis estava sempre me dando uma luz. A minha mãe, familiares, meu namorado Flávio Teixeira e minhas amigas pela força e paciência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado esta oportunidade de subir mais um degrau, pelo fôlego de vida que Ele tem me concedido. Aos meus pais, familiares e meu namorado Flávio Teixeira por toda dedicação e carinho a mim oferecido.

Aos professores pela paciência e conselhos. Neste incluí o meu orientador Flávio Emílio, que tanto me auxiliou na orientação deste trabalho. Enfim, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para chegar até aqui, os meus sinceros e humilde muito obrigada.

RESUMO

A administração depois da sua evolução passou a abranger todas as áreas no mercado competitivo, trabalhando com eficiência e eficácia para buscar o melhor objetivo e alcançar os resultados. A administração hospitalar tem uma peça fundamental, que é o planejamento do setor estratégico e operacional, que estabelece o uso dos critérios e classificação do resultado satisfatório no setor público. Passando por esse sentido o artigo faz uma análise à administração na gestão do Centro de Saúde Suzete Cavalcanti, do perfil do gestor, relações do gestor e subordinados e das ferramentas da atual gestão para a boa administração. A metodologia investiga a gestão do administrador e foi elaborada uma pesquisa do tipo exploratória, com estudo de caso, e para a coleta de dados foi utilizado questionário, que foi aplicado com a gestora da unidade. Conclui-se que a maior preocupação é o espaço de trabalho e as condições que são oferecidas. Portanto a nova gestão vai tentando resolver os problemas trabalhando com eficiência e com boas práticas de gestão, para passar por cima das dificuldades.

Palavras-chave: Administração. Gestora. Boas práticas.

ABSTRACT

Administration after its evolution now covers all areas in the competitive market, working efficiently and effectively to get the best results and achieve the goal. The hospital administration has a key, what is the strategic sector planning and operational, establishing the use of criteria and classification of satisfactory results in the public sector. Going through this sense the article analyzes the administration in managing the Health Center Suzete Cavalcanti, profile manager, relationship manager and subordinates and current management tools for good governance. The methodology investigates the management of the administrator and a search was made of the exploratory type, with case study and data collection questionnaire was used, which was applied to the manager of the unit. It was concluded that the major concern is the work space and conditions are provided. Therefore, the new management will try to solve problems by working efficiently and with good management practices, to go over the difficulties.

Keywords: Administration. Manager. Good practice.

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	8
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	9
3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	11
4 OBJETIVOS	13
4.1 OBJETIVO GERAL.....	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5 PROCESSO ADMINISTRATIVO.....	14
5.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE UM ADMINISTRADOR	19
5.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO	20
5.3 SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE - SUS.....	21
6 METODOLOGIA.....	22
6.1 TIPO DE PESQUISA	22
6.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	23
7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	26
9 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICES.....	<i>Erro! Indicador não definido.</i>

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diante das necessidades da saúde de hoje, as boas práticas de gestão contribuem no melhoramento e aprimoramento dos centros de saúde, junto com o interesse de humanização e acolhimento, propondo que os serviços de saúde sejam executados de forma organizada e composta por todos os que fazem parte dessa organização. As boas práticas também servem para envolver o profissional com sua conduta, juntamente com seu conhecimento, mantendo-se em destaque o melhoramento do que vai ser praticado dentro do centro de saúde, sempre respeitando às suas normas.

Já a análise comparativa do modelo de gestão dos centros de saúde é importante para refletir o que se passa na organização. Com isso, a gestão tem que estar sempre presente para saber lidar e ter um desempenho capaz de amenizar a realidade dos problemas que a saúde vem enfrentando.

A gestão utiliza suas ferramentas e os conceitos de eficiência e eficácia para se manter com seus objetivos e suas transformações, realizando todos os esforços, em todas as áreas e níveis das organizações. A administração tem como um dos seus objetivos buscar ferramentas gerenciais para alcançar seus objetivos, obter resultados, usando nas suas atividades a maneira correta e inteligente, com esforço, e tendo o máximo de aproveitamento dos seus recursos. Há um processo de tomada de decisão que é fundamental para o papel do administrador.

A administração tem suas normas e funções e isso faz com que tenha seus objetivos de alcançar resultados eficazes, fazendo com que possua uma evolução nos seus recursos, para conseguir gerenciar uma organização de forma que possa informar e tentar usar suas práticas administrativas, aperfeiçoando com bom desempenho nas suas relações e com a utilização de recursos que o motiva a superar as necessidades da organização, cumprindo com as suas finalidades. O uso da tecnologia é de grande importância nas inovações dentro e fora da organização, pois isso vai facilitar nas suas funções e na sua tomada de decisão.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Centro de Saúde Suzete Cavalcanti no bairro de Nova Parnamirim foi inaugurado na década de 90, mas no decorrer de alguns anos houve a necessidade de ampliar suas instalações, pois o mesmo não tinha espaço para atender a demanda no bairro. Com isso, foi construído um novo prédio e este foi inaugurado na gestão do Prefeito Maurício Marques na data de 29 de Outubro de 2010, passando a oferecer um melhor atendimento para a população de Nova Parnamirim. Este novo prédio, com mais espaços, melhorou o acolhimento à população e proporciona um atendimento mais humanizado.

No momento o Centro de Saúde Suzete Cavalcanti está recebendo uma nova gestora, fazendo com que a situação do centro de saúde sofra modificações no seu planejamento, pela falta de alguns profissionais que entram de férias no período do mês de Janeiro e também à adaptação da gestora nessa unidade. Com isso, a mesma tenta colocar em prática esse planejamento nos serviços oferecidos na subdivisão do centro de saúde, que são: Estratégia de Saúde da Família e Unidade Básica.

O referido centro de saúde oferece programas de hipertensão e diabéticos; programa de tabagismo; programa de agentes comunitários; imunização; saúde da mulher; clínico geral; psicólogo e de curativo, que funcionam de forma que a população saia gratificada pelos serviços recebidos.

Tanto na Unidade Básica como na Estratégia de Saúde da Família, os serviços de atendimento domiciliar, curativo, imunização e atendimentos médicos vêm sendo oferecidos diariamente. Com isso, na área de odontologia, a marcação tem que ser feita por agendamentos semanais e se for um tratamento completo, fica sendo agendado mensalmente ou a cada dois meses, mas antes tem que passar por uma avaliação para saber qual tratamento será feito.

O centro de saúde é uma unidade composta por 67 (sessenta e sete) funcionários que compõem as funções de médicos, dentistas, agentes de saúde, enfermeiros, técnicos de enfermagem, psicólogos, ASG, ESF e recepcionistas, estas últimas para fazer os agendamentos e marcação de consultas. Isso faz com que o centro de saúde Suzete Cavalcanti esteja sempre aberto para atender a população de

forma acolhedora e humanizada sem discriminação, tratando todos igualmente e sempre sendo ético dentro e fora do centro de saúde.

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Nos dias de hoje, a realidade do Centro de Saúde Suzete Cavalcanti no bairro de Nova Parnamirim é de um bom exemplo para a população que usufrui dessa unidade, na medida em que utiliza as boas práticas de gestão e identifica as dificuldades que vem enfrentando no dia a dia da unidade.

Iniciando a sua gestão à frente do referido Centro de Saúde Suzete Cavalcanti, a nova diretora observou as dificuldades que o centro de saúde enfrentou e vem enfrentando com a sua nova administração, sendo muito difícil em pouco tempo colocar em prática o individualismo dos setores, a falta de comunicação, pontualidade, falta de pessoal, acolhimento, a necessidade de oficinas de humanização, período de férias dos funcionários, a falta de planejamento e até mesmo adaptação do novo gerenciamento.

O Centro de Saúde Suzete Cavalcanti no bairro de Nova Parnamirim possui dificuldades com relação ao individualismo dos setores, pois devido à nova gestão estar se adaptando ao local de trabalho, este individualismo é tão forte, a ponto de cada funcionário não ter sua coletividade junto ao grupo, resolvendo do seu modo os trabalhos do próprio setor, só pensando no seu interesse e sem pensar nas pessoas que estão a sua volta. No setor de trabalho, mesmo contendo várias pessoas, cada uma faz sua parte individualmente. Já a falta de comunicação entre os funcionários ocorre diariamente. Com isso, a relação interpessoal de cada funcionário faz com que haja esta dificuldade. A gestora sofre consequências negativas na sua administração, enfrentando barreiras, pois alguns funcionários não ajudam e não aceitam certas opiniões.

A falta de pontualidade começa ao chegar ao trabalho, deixando a comunidade que frequenta essa unidade esperando e até sem previsão de atendimento. A gestão, na tentativa de uma boa conduta, está tentando controlar esta situação, fazendo os horários e reuniões com os funcionários para não haver má vontade no compromisso em seu local de trabalho e com a comunidade.

Já a falta de pessoal faz com que alguns funcionários fiquem sobrecarregados e contribui com a demora nos atendimentos. O Centro de Saúde Suzete Cavalcanti possui limites de atendimento para marcação nas consultas. Com isso, a gestão, no seu

planejamento, pretende aumentar a quantidade de funcionários para melhorar o atendimento na unidade.

O acolhimento é muito importante no Centro de Saúde Suzete Cavalcanti, já que vai proporcionar a humanização do serviço da saúde. Com isso, a gestão vem enfrentando alguns problemas para unir a relação do profissional com o usuário que frequenta essa unidade.

A nova gestão está tendo dificuldade para implantar um projeto de suma importância, que é uma oficina de humanização. Esse projeto vai fazer com que haja uma contribuição para a sensibilização de todos que compõem o centro de saúde e também a população que o utiliza.

O Centro de Saúde Suzete Cavalcanti tem a obrigação de prover o período de férias dos funcionários. Porém, a administração tenta rever a situação de que muitos funcionários querem tirar férias no mesmo período.

A administração do centro de saúde Suzete Cavalcanti usa uma peça fundamental que é o planejamento. Com isso, os setores estratégico e operacional utilizam critérios e classificações para obtenção de um resultado satisfatório no setor público, fazendo uma análise da administração na gestão do centro de saúde, do perfil do gestor e das suas relações com os seus subordinados.

4 OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir os objetivos, geral e específico, deste projeto de intervenção.

4.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar o modelo de gestão do Centro de Saúde Suzete Cavalcanti no bairro de Nova Parnamirim.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a adoção de boas práticas de gestão em saúde;
- Detectar aspectos a melhorar na gestão do Centro de Saúde Suzete Cavalcanti no bairro de Nova Parnamirim;
- Propor medidas para consolidação das boas práticas de gestão e correção de aspectos a melhorar.

5 PROCESSO ADMINISTRATIVO

Nos dias de hoje, num mundo cada vez mais globalizado, as pessoas estão cada vez mais esclarecidas sobre as tecnologias mais avançadas. A administração de empresas também passou por uma grande evolução abrangendo muitas áreas e tendo capacidade de expansão constante para os novos e velhos mercados.

As funções administrativas começam pelo administrador do setor pessoal no interior do hospital. Ele faz a coordenação dos resultados, executa as divisões setoriais, facilita a disposição das pessoas na hora certa e no lugar certo, faz desempenhar suas tarefas, incentivando o alcance de um resultado satisfatório. Com isso, o processo administrativo, sendo dinâmico, faz com que o administrador compreenda suas funções.

O processo administrativo faz com que o administrador tenha uma participação maior dentro do próprio processo para obter um resultado a ser alcançado nos seus objetivos dentro da organização. Com isso, a função do administrador segue uma sequência de forma a facilitar para todos os que fazem parte da área hospitalar. Isso mostra a forma com que o administrador utiliza uma análise e uma síntese para estabelecer os seus esforços individuais e o esforço total, usando as sequências, analisando o modo de trabalho, através dos esforços de cada um.

A administração tem suas funções básicas. A primeira delas é a de planejar, para que o administrador possa saber desempenhar de forma que o ajude a construir seu processo administrativo. Com isso, a gestão hospitalar tem como peça fundamental o planejamento do setor estratégico e operacional, sendo usados os seus elementos básicos no centro de saúde. Desta forma, envolve momentos e etapas das tarefas do planejamento hospitalar. A eficiência e a eficácia estão nos processos de gestão, focando o seu crescimento ao longo de sua evolução, passando por vários desafios no decorrer de sua administração, que sempre tende a melhorar com as novas tecnologias e os seus conhecimentos.

O planejamento faz com que a organização planeje tudo antecipadamente, pois hoje não se faz nada na improvisação. Tudo tem que ser planejado para se ter um bom resultado.

Segundo Chiavenato (1999, p. 139) “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequencia”.

O planejamento é como um processo para alcançar os objetivos e definir seus planos a serem alcançados. Com isso, os objetivos são resultados a serem alcançados no futuro, são pontos alvos que se pretendem atingir em certo espaço de tempo.

O processo de planejamento é a ferramenta do administrador para as relações com o futuro. Isso vai contribuir para o processo decisório que futuramente vai servir para colocar em prática, no amanhã, as decisões que foram tomadas no planejamento.

Segundo Sobral et al (2008, p. 08) “É por meio da função de controle que a organização se mantém no rumo pretendido ou planeja mudanças”.

O controle é uma função que está ligada ao planejamento, procurando manter o planejamento dentro de seu curso inicial. O mesmo é muito usado pelos administradores para saber que as atividades efetivas estão de acordo com o que foi planejado, determinando se as metas foram cumpridas. Com isso, o controle tem que estabelecer padrões de desempenho, com objetivos de planejar, para ter um feedback de informações, com um retorno que garanta que todos os seus recursos estejam sendo usados da maneira mais eficaz e eficiente possível. É preciso que haja informações acerca dos objetivos, pois o controle está ligado à realização do objetivo, para que o mesmo tenha suas informações na sua tomada de decisão.

A administração hospitalar vem se destacando de forma crescente no mercado e nas organizações. Com isso, a organização é uma entidade social por ser constituída de pessoas dentro de uma estrutura, fazendo com que dirijam os objetivos para alcançar os resultados esperados. Com isso, fica estruturada pelo fato de que o trabalho é dividido e o seu desempenho vai ser atribuído a todos que constituem a organização.

Segundo Bateman et al (1998, p. 28)

Organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informações e outras necessárias ao atingimento dos objetivos. As atividades incluem atrair pessoas para a organização, especificar responsabilidades por tarefas, agrupar tarefas em unidades de trabalho, ordenar e alocar recursos e criar condições tais que as pessoas e as coisas trabalhem juntas para alcançar o máximo sucesso.

A organização é um sistema que faz parte da administração. Isso faz com que a organização abranja somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo estática ou limitada. A mesma é uma combinação de pessoas e tecnologia, que vem para alcançar um objetivo, executar os planos, sendo necessário organizar primeiro seus recursos, que vão facilitar a estrutura das realizações dos planos. Isso vai fazer com que tenha um resultado ordenado das partes como um todo, sabendo que vai surgir um critério ou princípio de classificação, de forma estruturada. Assim, organizar, como toda função do administrador, é um processo de tomada de decisão, dividindo o trabalho e atribuindo responsabilidades para as pessoas que vão usar o mecanismo de comunicação e coordenação na organização, para terem um resultado a ser alcançado.

Segundo Kwasnicka (1995, p. 73) “A liderança é definida como um fenômeno completo. O líder é a pessoa que tem habilidade de influenciar outros no trabalho ou em qualquer atividade na comunidade”.

A liderança é uma habilidade de indivíduos. As pessoas têm a liderança comum nas situações que vivenciam, na organização e na vida pessoal, sabendo usar em todos os tipos de organização. Isso faz com que a liderança seja um foco para avaliar o sucesso ou fracasso dos outros, tendo um papel muito importante nas organizações, que é o papel do líder.

A liderança é essenciais nas demais funções administrativas, pois o líder tem que conhecer para saber motivar e saber conduzir dentro da organização. Desta forma, a mesma não pode ser vista como uma habilidade pessoal, pois a organização necessita de líderes para desempenhar o papel. Já o estilo de liderança tem um foco muito importante. Como isso, temos os estilos que podem ser autocráticos ou democráticos, que dependem de o líder centralizar ou compartilhar as decisões com seus liderados.

No hospital, a satisfação se manifesta por interesses dos sentimentos. O trabalho feito com orgulho é de suma importância para os pacientes, nas rotinas de serviços gerais. Essa moral refere-se aos grupos, relações do trabalho, supervisores e administradores do hospital, sem deixar de ter suas políticas e práticas estabelecidas, envolvendo o sucesso do hospital como um todo. Em virtude de todos os processos, a moral do empregador vem do treinamento, das condições mentais, dos objetivos que

tem o foco central nos desejos e na realização do fim social. Isso não acontece em todos os grupos do hospital, pois tem vários segmentos.

O hospital busca outras forças motivadoras de satisfação como: o estímulo próprio e sua expressão pessoal, passando energia para atingir os objetivos e as necessidades, buscando com inteligência e responsabilidade as obrigações internas no trabalho que vem sendo feitas através da liderança.

Segundo França et al (2002, p. 259) “a liderança é o processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas [...] no processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras [...]”

A liderança tem uma atenção estabelecendo o clima de boas relações de trabalho, na qual as pessoas se realizam dentro das organizações com um chefe que faz tornar isso uma perfeição no desempenho, sabendo estimular, motivar e elevar a sua moral. Com isso, os administradores são também líderes, que sabem atuar com firmeza. O mesmo tem suas medidas de administrar o hospital, sabendo escutar os grupos, sendo um grande líder, resolvendo os problemas e as dificuldades de cada campo do pessoal.

Segundo Chiavenato (2000, p. 125)

Como o advento da teoria das relações humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora motivação, liderança, comunicações, organizações informais, dinâmicas de grupos etc. os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, realização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de administração, etc. passam a ser contestado.

As relações humanas têm sua política e diretrizes de pessoal, que vem do administrador ou diretor geral. A administração de pessoal e as relações humanas são fatos que qualquer empresa tem que encarar para ter um crescimento, mas pode gerar problemas, tendo que estabelecer de forma que essa relação não afete o que se deseja. Na área hospitalar a função do administrador hospitalar segue uma seqüência de forma que facilita a todos os que fazem parte desta área.

Entretanto Ribeiro (1977, p. 91)

Quando um enfermeira-auxiliar é promovido à enfermeira, o chefe de pessoal do hospital estará, nesse mesmo momento, diante de uma pessoa diferente; assim também os pacientes, que receberão cuidados e tratamento completamente diferentes, porque diferentes postos produzem diferentes desempenhos.

Na administração de pessoal o administrador tem suas dificuldades, ou seja, lidar com pessoas é muito difícil, mas quando tem o resultado alcançado tudo fica mais fácil de trabalhar. O mesmo consegue fazer com que a unidade de trabalho e os seus trabalhadores tenham uma capacidade e oportunidade de ter um equilíbrio perfeito em tudo que fazem. Diante disso, o administrador de pessoal enfrenta alguns problemas nas necessidades do desempenho de suas tarefas, fazendo com que tenha um equilíbrio no trabalho, oportunidades, capacidade e os interesses para alcançar o equilíbrio nas divisões de departamentos do trabalho em geral.

Segundo Nash (2001, p. 13)

O administrador de hoje precisa estar armado com a consciência de quais hábitos de pensamento e ação tem mais probabilidade de subverter o bom senso moral, e com os instrumentos intelectuais para romper esses empecilhos éticos.

O hospital tem sua base que é a moral institucional. O chefe vai exercer dinâmica e esclarecimento, contando com o chefe de pessoal bem formado e qualificado, fazendo com que seus princípios morais de suporte à organização e aos seus procedimentos sejam sempre usados com ética.

A ética sempre tem que estar acima de tudo. O hospital e a comunidade são de grandes importâncias para a comunidade maior, que vai estabelecer uma força interna e externa, tendo o equilíbrio da organização hospitalar.

Conforme Ribeiro (1977, p. 94)

Quando qualquer destas forças exerce exagerada pressão, [...] perde sua direção e o desequilíbrio se instala. Tendo o Administrador Hospitalar como, em especial, o Administrador de Pessoal do Hospital devem ser ciosos da manutenção do equilíbrio que se traduz em: o hospital funciona normalmente, sem grandes pressões, sem grandes problemas.

O administrador de pessoal é o mesmo que diz respeito ao administrador geral. Com isso, tem a capacidade de conciliar as coisas, tendo que usar a lógica e ser firme em tudo que faz para ter uma visão global. Assim, a administração não precisa ser especializada, tendo a mente aberta e sabendo enfrentar a verdade, ouvir, dar opinião e ter capacidade de delegar. O mesmo estar apto a ser um bom administrador. Saber delegar é de suma importância para o administrador dentro de qualquer empresa pública ou privada.

O propósito do administrador de pessoas é gerir vidas, cuidar do bem-estar, organizar e facilitar convívio entre pessoas. O papel do gestor que se dedica a esta área é facilitar o convívio mútuo entre as pessoas e encurtar os laços muitas vezes trazidos por uma difícil relação estabelecida sobre as diferenças de cada um. Implica ao gestor saber utilizar bem as qualidades de cada pessoa e tirar delas o que elas têm de melhor, para se aproveitar no seu dia. (ADMINISTRAÇÃO..., 2009)

A administração de pessoal hospitalar é a parte mais difícil da área, e é de grande importância, já que envolve uma complexidade até nas pesquisas que são feitas para a sua administração. Isso faz com que o hospital esteja diretamente ligado ao administrador, fazendo com que o mesmo estabeleça os serviços e as tarefas em um plano, ajudando os funcionários e a comunidade.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE UM ADMINISTRADOR

“O administrador é uma pessoa responsável por conduzir todo o processo administrar”. (GUEDES, 2009)

O administrador precisa saber lidar muito bem com a gestão. Suas características fundamentais são usadas de forma moderna, tendo capacidade de identificar, delegar, ser um bom comunicador, criativo, trabalhando sempre em equipe e correndo riscos para saber se tornar um bom líder. Com isso, precisa ter o domínio de técnicas de trabalho que serão usadas dentro das normas e procedimentos na hora certa, tentando obedecer à autoridade e aos desafios. Mas isso se torna uma missão para o mesmo, que tem que saber vencer e se mostrar um grande vencedor para ser capaz de administrar.

As funções do administrador é que vai ajudá-lo em sua gestão, tendo todo o domínio de forma clara e correta com a finalidade para se captar. Esse processo administrativo decorre da organização, direção, controle e avaliação, sabendo planejar de forma que não fuja do seu espaço. Agindo desta forma, ajuda, a saber, as necessidades de cada área, colocando propostas de otimização em cada ambiente e nos diversos serviços, sabendo atuar de forma eficiente e rápida.

O administrador precisa que saber passar suas informações, avaliações e planejamento. Precisa também ter o domínio para conduzir e utilizar, de forma eficaz, as suas ferramentas. O mesmo representa o tempo todo, sabendo ser um grande líder. Com isso, tem a capacidade de usar suas habilidades de liderança de forma mais fácil, quebrando as barreiras que virão pela frente.

5.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO

Toda organização utiliza na sua gestão a eficiência e a eficácia para alcançar seus resultados e obter recursos nos seus processos. Com isso, vai se preocupar com os meios que estão voltados para toda organização, juntamente com a eficácia para atingir os objetivos esperados e a eficiência para ajudar no uso dos recursos.

Segundo Maximiano (2007, p. 05) “Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz”.

A gestão sempre se preocupa em dar o melhor de si na sua organização. Porém, o gestor utiliza a eficácia para fazer corretamente os procedimentos que estão voltados para a sua gestão e utilizando os instrumentos que servem para alcançar os resultados nos objetivos, entendendo o seu grau de eficácia, pois não havendo esta, poderá fazer com que os problemas não sejam resolvidos.

Segundo Meirelles (2001, p. 90)

O princípio da eficiência existe que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Já a eficiência tem alguns princípios que indicam a produtividade dentro da organização. Essa produtividade estabelece a menor qualidade de recursos, aumentando a produção. Entretanto, nos serviços públicos isso vai estabelecer resultados positivos.

No centro de saúde, a gestão tenta colocar seus procedimentos em prática no tempo e do certo. Com isso, a eficiência tem a capacidade de fazer as coisas corretamente, minimizando os custos dos recursos para atingir o fim. Já a eficácia faz com que o mesmo tenha como colocar a organização na realização dos seus objetivos.

O administrador tem a eficiência e eficácia para ajudar na sua gestão, sabendo que às vezes não se consegue utilizar ambos ao mesmo tempo, mas o mesmo faz de tudo para colocá-los ao mesmo tempo e sendo iguais as ambas das partes.

5.3 SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE - SUS

Nos dias de hoje, a saúde possui um sistema que é de suma importância e que veio para suprir as necessidades dos médicos e da sociedade como o todo.

Os ideais históricos de civilização, no âmbito da saúde, consolidados na Constituição de 1988, concretizaram-se na vivência cotidiana do povo brasileiro, por intermédio de um crescente entendimento e incorporação de seus princípios ideológicos e doutrinários, como, também, pelo exercício de seus princípios organizacionais. (Associação Paulista de Medicina 2010, p.65)

O SUS é conhecido como o Sistema Único de Saúde, que foi criado pela Constituição Federal de 1988 para beneficiar toda a população brasileira no atendimento público de saúde.

O mesmo tem uma finalidade de cuidar e promover a saúde da população, dando melhores condições de vida. Surgiu por causa das relações aos direitos de cidadania na década de 70 e 80. Assim, proporciona organização, orientação para o sistema público usando o sentido de coletividade, sem diferenciar raça, crença, cor e até mesmo as classes sociais. Portanto, o SUS é administrado pelo Governo Federal, Estadual, Municipal e pelas organizações, que vão garantir a prestação de serviços gratuitos para o cidadão.

6 METODOLOGIA

Este projeto de intervenção investiga as boas práticas da gestão. Trata-se de uma pesquisa exploratória e de estudo de caso para tentar descobrir se a gestora está apta a praticar uma boa gestão na área de administração hospitalar.

6.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Centro de Saúde Suzete Cavalcanti no bairro de Nova Parnamirim, na cidade de Parnamirim/RN, e trata de uma investigação sobre as boas práticas de gestão em saúde.

Segundo Gil (2007, p. 43)

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A pesquisa exploratória vem baseada em uma finalidade que esclarece e modifica conceitos e ideias, fazendo com que melhore o assunto, e se passe a conhecer a formulação do problema. Com isso, a mesma tem como fazer suas descobertas de práticas e pode até substituir as elaborações de alternativas que caracterizam a investigação que está sendo levantada para essa pesquisa.

Já o estudo de caso vem através de pesquisa que se refere a vários casos individuais. Entretanto, nessa modalidade a coletar informações sobre vários casos e ter relatórios que faça uma elaboração de cada indivíduo para ser avaliado e organizado para chegar a uma decisão na sua investigação.

Segundo Cervo et al (1996, p.50) “É a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

O estudo de caso é feito a um indivíduo dentro da organização, podendo fazer uma pesquisa com intuito de avaliar, coletar dados de documentos e depoimentos, saber históricos da organização e também pode ser através de entrevista.

6.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados serve para indagar os dados das aplicações de técnicas. Assim, faz com que a pesquisa de campo comum tenha no seu uso também a entrevista. Sendo determinada essa coleta de dados juntamente pelo tipo de pesquisa, que depende da informação obtida no projeto de pesquisa e da sua delimitação do assunto.

Segundo Barros et al (1986, p.110) “a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”.

A entrevista é aplicada com uma estrutura nas suas questões formuladas, fazendo com que o entrevistador possa estabelecer um roteiro de perguntas, tendo um interrogatório de informações junto com os dados para a pesquisa. Porém, o entrevistador tem que planejar com uma curiosidade para obter o resultado esperado.

A entrevista serve para conseguir dados que não podem ser encontrados através de registros e de fonte de documentos, sendo fornecidos por pessoas que estão dispostas a dar a sua opinião.

7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Analizando os resultados da pesquisa feita no Centro de Saúde Suzete Cavalcanti no bairro de Nova Parnamirim, esta foi feita com a diretora do local, quem é formada em ciências sociais (Sociologia) e atua nessa área da administração como gestora há sete anos e ocupa o atual cargo há cinco meses.

Através do questionário respondido pela gestora, a mesma afirma que possui muita dificuldade em exercer a liderança na função em que está atuando, pelo fato de não possuir pulso suficiente para delegar a sua equipe de 67 funcionários, dificultando o ato de cobrar mais produtividade e de criticar eventual falta de comprometimento.

O fato de não concordar com a subdivisão do Centro de Saúde Suzete Cavalcanti em Estratégia de Saúde da Família e em Unidade Básica de Saúde no mesmo prédio é um problema, por se tratarem de propostas diferentes. Com isso, são realizados todos os procedimentos feitos nessa subdivisão para atender a demanda no bairro de Nova Parnamirim, que vem crescendo a cada dia.

A gestora também afirma que tem uma grande necessidade de implantar programas neste centro de saúde, pois surge a dificuldade de não atender a todos. Assim, os programas que são oferecidos funcionam no centro de saúde para atender a população e garantir um bom atendimento, mas devido à demanda que é muito grande não consegue dar conta de mais de 70 mil habitantes, deixando de atender algumas pessoas ou adiando o atendimento para data posterior.

Diante da sua função, a gestora também teve dificuldade de adaptação neste centro de saúde devido aos desvios de funções de diversos funcionários, inclusive a mesma. Desta forma, ela não consegue só ser gestora, pois tenta driblar as dificuldades de falta de médicos para não deixar a população sem atendimento, ou seja, ela absorve também o setor de recursos humanos, não conseguindo exercer a administração, que é a função dela, e deixando de atender muitos dos problemas da população.

A administração serve para todos os setores, empresas e centro de saúde, utilizando as suas funções básicas. A gestão é uma peça fundamental para o centro de saúde, mas a gestora também afirma que é necessário que o setor de recursos humanos funcione de uma forma melhor, pois o centro não possui o seu quadro

completo e capacitado para exercer com eficácia suas funções, sem deixar a gestora sobrecarregada em atividades que não deveriam ser atribuição dela. Portanto, a gestora procura uma oportunidade de unir todos os setores em uma reunião ou dialogar sobre a gestão e a função de cada pessoa que faz o Centro de Saúde Suzete Cavalcanti funcionar melhor. A mesma pensa até na possibilidade de fechar o centro de saúde um dia em cada mês para este fim, mas não obtém êxito, pois a secretaria de saúde do município não permite que esta unidade feche para qualquer atividade que seja inerente à de atendimento da população.

Atualmente, é de suma importância a expansão da informação. A gestora possui pouco conhecimento de informática e também não tem tempo disponível para ampliar mais profundamente acerca desses conhecimentos, ou seja, só conhece as informações básicas deste assunto.

Este centro de saúde possui salas com computadores com rede de internet, mas que não tem muita utilidade, pois, pelo fato não haver uma ligação com o Centro Clínico Sadi Mendes, onde funcionam o CCPAR - Centro Clínico de Referência de Parnamirim, a Central de Marcação de Exames e Consultas Especializadas, a Junta Médica do Município, o Laboratório Municipal de Análises Clínicas e o CEO - Centro de Especialidades Odontológicas, não se faz marcações de exames e de determinados tipos consultas no próprio centro, o que se torna uma dificuldade, já que este processo de marcação tem que ser encaminhado fisicamente para o centro clínico. Os computadores só servem para dar baixa nos processos que já retornaram do centro clínico.

A informática no centro de saúde é muito importante para o seu funcionamento. Com isso, vai ajudar a conseguir proporcionar mais rapidez e agilidade nas marcações de consultas e exames.

8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Iniciando o assunto das proposições para a solução dos problemas expostos, com tantos profissionais competentes e se especializado cada vez mais nessa área de gestão, o Centro de Saúde Suzete Cavalcanti deveria ter uma gestora que tivesse a formação na área, que tivesse pulso para poder administrar de forma correta, sendo colocada em prática a sua tomada de decisão, seus conhecimentos e os conhecimentos que está vivenciando no dia a dia de seu trabalho. Com isso, a mesma ia saber tomar decisões nas horas certas, no tempo certo.

O Centro de Saúde Suzete Cavalcanti tem sua subdivisão em Estratégia de Saúde da Família e em Unidade Básica de Saúde que é muito importante para a população, pois é o centro de saúde mais próximo do bairro. Com isso, a população tem a necessidade dos dois para não ter que se deslocar para Parnamirim.

São oferecidos programas no centro de saúde que são ótimos para a população. O Bairro de Nova Parnamirim vem crescendo a cada dia, já são mais de 70 mil habitantes e a gestora afirmou que os programas que não são oferecidos não dão conta de atender toda a população. Com isso o centro de saúde deveria ter elaborado um estudo para saber a demanda de pessoas que frequentam o centro e também do bairro, para não deixar algumas pessoas sem o atendimento que tanto necessitam.

A gestora já teve dificuldade de se adaptar no centro de saúde e agora não consegue dar conta das suas atividades, pois tem que transpor os problemas que vem acontecendo. Com isso, a mesma deveria ter mais pulso ou se fosse uma pessoa que tivesse formação na área iria saber amenizar esse problema de desvios de funções e saber se impor junto ao setor de recursos humanos para poder dar conta do centro de saúde como deveria.

O Centro de Saúde Suzete Cavalcanti não possui seu quadro completo de funcionários, se tornando muito difícil para trabalhar, deixando todas as áreas, principalmente a gestora e o recurso humano do centro de saúde, impossibilitados de trabalhar. A gestora fica sobrecarregada das suas funções. Isso não era para acontecer. A mesma precisa ter mais pulso e saber ser uma líder para colocar as coisas no seu devido lugar. Não se deixar dominar por nenhum funcionário e fazer um

planejamento de forma que a mesma possa formar grupos para fazer reuniões que possibilitem promover mudanças, a fim de melhorar o centro de saúde.

Hoje se sabe o quanto é importante a informática. A gestora só tem conhecimentos básicos acerca do assunto. Assim, a mesma não pode nem opinar para uma melhoria dentro do centro de saúde e não tem um tempo destinado a se dedicar para se aperfeiçoar, pois isso é muito importante nos dias de hoje. O centro de saúde possui salas com computadores, somente para dar baixa nas consultas. Era para haver a interligação entre este, a partir da secretaria de saúde, com o Centro Clínico Sadi Mendes, onde funcionam o CCPAR, a Central de Marcação de Exames e Consultas Especializadas, a Junta Médica do Município, o Laboratório Municipal de Análises Clínicas e o CEO. Com isso facilitaria até o procedimento de levar os processos em mãos. Uma rede interligada, além de amenizar os custos, iria proporcionar agilidade e rapidez nas marcações e retorno para o centro de saúde.

9 CONCLUSÃO

Conclui-se que é de suma importância ter um administrador na gestão do Centro de Saúde Suzete Cavalcanti, que possa consolidar as boas práticas na gestão, já que o mesmo utiliza suas normas e funções, para obter o resultado alcançado, facilitando na sua tomada de decisão, sabendo aperfeiçoar o seu desempenho na sua gestão, lidando com as dificuldades que vão aparecendo. Desta forma, o conhecimento do administrador é de suma importância para o Centro de Saúde, fazendo com que coloque em práticas as suas habilidades e o seu aprendizado, reciclando de alguma forma para poder passar para os seus funcionários como uma forma de treinamento. Isso faz com que a atual gestão atenda as expectativas, alcançando um resultado satisfatório, colocando as boas práticas de gestão para fazer o melhoramento no centro de saúde e revendo os aspectos da gestora no seu papel de atuação.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO de pessoal. Disponível em: <
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em 10 nov. 2009.

BARROS, Aidil de Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza.
Fundamentos de metodologia. Um guia a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott A.. **Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4ª ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro: campos, 2000.

_____. **Introdução teoria geral da administração.** 2ª ed. Rio de Janeiro: campos, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização.** 3. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisas sociais.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUEDES, Ronaldo. **Habilidades e características.** Disponível em: < file: ///H: /
Adm_%20xRonaldo%20Guedes%20Administradr%20Hbi...> Acesso em 25 nov. 2009

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução à revolução digital. São Paulo: Altas, 2007.

MEDICINA, Associação Paulista de. **Sus: O que você precisa saber sobre o sistema único de saúde**. Vol.I, 1ª ed. São Paulo, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26ª ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

NASH, Laura L.. **Ética nas empresas**. Guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 2001.

RIBEIRO, Augusta Barbosa de Carvalho. **Administração de pessoal nos hospitais**. 2ª. ed. São Paulo: Limitada, 1977.

SOBRAL, Felipe; ALKETA, Peci. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

APÊNDICE**APÊNDICE I – DADOS RELATIVOS AO CENTRO CENTRO DE SAÚDE SUZETE CAVALCANTI**

Nome do centro de saúde: _____

Bairro: _____

1. Quando surgiu esse Centro de Saúde Suzete Cavalcanti? (Data, mês e ano)

2. Qual a situação atual do centro de saúde?

3. Quais são os serviços oferecidos?

4. Fale sobre os serviços oferecidos?

5. Quantos funcionários fazem parte dessa organização? (Total)

APÊNDICE II – DADOS RELATIVOS À GESTORA DO CENTRO DE SAÚDE SUZETE CAVALCANTI

1. Na sua função de gestora (o) do centro de saúde, como você entende as funções do administrador? E qual é a mais usada?

2. Quais as dificuldades que você enfrenta no papel de gestora (o) do centro de saúde?

3. Qual o tamanho da sua equipe de trabalho dentro do centro de saúde?

4. Como é feita a composição dessa equipe?

5. Qual a sua real formação?

6. Quanto tempo de serviço você exerce nessa função?

APÊNDICE III – DADOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO DO CENTRO DE SAÚDE SUZETE CAVALCANTI

1. Quantas pessoas fazem parte de sua equipe?

2. O que uma organização precisa ter para ser um excelente lugar para se trabalhar?

3. Cite três pontos fortes no seu jeito de trabalhar.

4. Cite três pontos que precisam melhorar.

5. Quantos anos de trabalho você tem na unidade? E na atual função?

6. Como você definiria seu estilo de liderança? (centralizador, participativo ou delegador).

7. Cite as principais realizações decorrentes de seu trabalho.

8. Destes 4 animais: Águia, formiga, leão e cavalo, qual o que mais se identifica com seu estilo de trabalho? Por quê?

9. Fale sobre o seu estilo de tomada de decisões, procurando destacar se predomina o estilo mais planejador/conservador ou mais propenso ao risco.

10. O que você acha da subdivisão desse centro de saúde?

11. Os programas que são oferecidos no centro de saúde estão todos funcionando para garantir o bom atendimento à população?

12. Diante da sua função de gestora, teve alguma dificuldade de adaptação nesse posto de saúde?

13. Você acha que a gestão é uma peça fundamental para esse centro de saúde?

14. O que você faz para ter uma boa prática de gestão nesse centro de saúde?

15. Fale sobre seus conhecimentos em informática.

16. O centro de saúde utiliza a internet para marcações de consultas?

17. A informática nos dias de hoje é importante para o funcionamento desse centro de saúde?

18. Na sua gestão, qual é a função básica que você mais utiliza? Por quê?

19. A liderança é usada em todas as organizações. Como gestora, você acha que está sendo uma boa líder?
